

危机管理的“肢体结构” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8D_B1_E6_9C_BA_E7_AE_A1_E7_c123_289405.htm 危机管理不能头痛

医头，脚痛医脚，也不能眉毛胡子一把抓，而应该分阶段，有步骤地进行。前面我们说过，危机的发展可以分为潜伏生成期、显现与爆发期、持续演进期、消解减缓期和解除消失期五个阶段。如果将这些阶段与危机管理的程度结合起来，我们能很清晰地看到危机管理的“肢体结构”有六大部分。

第一部分：危机的预防 最高明的危机管理，不在于危机形成和爆发以后的干预，而在于排除可能导致危机的种种可能性，也就是危机的预防。要预防危机，首先要将所有可能的突发危机事件一一列举出来，考虑其可能发生的后果，并且估计预防所需的花费。这样做可能很费事，但却很必要。因为组织内的任何一个人、一个环节的失误或疏忽都可能将整个组织拖入危机。其次，谨慎和保密对于防范某些组织危机至关重要，比如由于在敏感的谈判中泄密而引起的危机。1993年马丁玛丽埃塔公司与通用电气宇航公司（General Electric Aerospace）通过多轮磋商终于达成了30亿美元的收购案，这一秘密消息在高度紧张的日子中被封锁了27天，结果却在预定宣布前两小时泄露给了媒体，给公司带来不必要的麻烦。要想保守秘密，就必须尽量使接触到它的人减到最少，在谈判过程中尽可能多地加入一些不确定因素（专家们称之为“噪音”），这会使窃密者真假难辨。即使做了这些，也应当有所防备，因为任何秘密都可能会泄露。

第二部分：为危机管理做准备 危机就像死亡和纳税一样是管理工作中不可避免

的，所以必须为危机做好多方面的准备，比如行动计划、通讯计划、建立重要关系等。应急方案要按最坏的情况设计，不能留下盲点。例如，美国在1991年发动第一次海湾战争时，一家危机公司为美国政府模拟了128种可能出现的危机，并逐一分析其发生的或然率，并制定了相应的危机预案，对发生几率高的状况更是格外重视。虽然其中有许多都没有发生，但可以想像，一旦发生，有一套完整的应急方案将会减少多少不必要的损失。另外在为危机做准备时，还要考虑到第二层的问题。例如，在1992年安德鲁飓风过后，电话公司管理者们发现，他们在南加利福尼亚州短缺的不是电线杆、电线或开关，而是日间托儿中心。因为，在这场灾难中，许多电话公司的野外工作人员都有孩子，需要日间托儿服务。当飓风将托儿中心摧毁之后，必须有人在家照看孩子，这就导致在最需要人手的时候工作人员反而减少了。最后公司招募了一些退休人员开办临时托儿中心，从而将父母们解脱出来，投入到电话网络的恢复工作中去。

第三部分：危机的确认

这个部分的任务是确认预想的危机是否是真的危机。有时候，管理者为他们假想的危机忙碌很长时间后才发现，真正的危机在别的地方，而不是他们正在忙碌的。以发生在1994年年底的英特尔公司奔腾芯片的事件为例，引发这场危机的根本原因，是英特尔将公共关系问题当成一个技术问题来处理了。随之而来的媒体报道简直是毁灭性的，不久之后，英特尔在其收益中损失了4.75亿美元。更可笑的是，当公司愿意更换芯片时，很少有用户肯接受。估计仅有大约1%到3%的个人用户更换了芯片。可见，人们并不真的要更换芯片，他们只要知道他们有权利换就行了。这个部分的危机管理通常

是最富有挑战性的。经验告诉我们，在寻找危机发生的信息时，管理人员最好听听公司中各种人的看法，并与自己的看法相互印证。

第四部分：危机的控制

危机爆发时的破坏力最大，因此本阶段的危机管理也最重要。第一步要做的就是遏制危机。这要求危机处理部门在最短的时间内掌握并控制危机形势，将损失降至最低。在这个时候让一群人专职从事危机的控制工作，让其他人继续正常的工作，是一种非常明智的做法。第二步要做的是防止危机的蔓延，把危机限定在一定的范围之内。一种途径是通过迅速有效的反应防止危机扩大，例如，在“9.11”恐怖袭击事件后，美国交通部紧急指示联邦航空局命令所有在空中的飞机降落，避免民航飞机继续被恐怖分子当作武器。另一种途径是加强媒体管理，在防止谣言流传的同时，把准确和权威的信息传递给危机的冲击者。事实上人们感兴趣的往往并不是事情本身，而是管理层对事情的态度如何。在这一阶段，要注意对外发言的统一性，最好只指定一人作为对外的发言人，所有面向公众的发言都由他主讲。这个经验源自另一个法则：如果有过多的管理层相互重叠，那就肯定会发生灾难。

第五部分：危机的解决

在这个部分，速度是关键。危机不等人。2001年，连锁超市雄狮食品（Food Lion）突然间受到公众瞩目，原因是美国某电视台的直播节目指控它出售变质肉制品。结果公司股价暴跌。但是，雄狮食品公司迅速采取危机处理行动，他们邀请公众参观店堂，在肉制品制作区竖起玻璃墙供公众监督，改善照明条件，给工人换新制服，增加员工的培训，并大幅打折，通过这些措施把客户重新吸引回来，而且还吸引了很多新的客户。最终，食品与药品管理局对它的检测结果是“优秀”。

”。此后，销售额很快恢复到正常水平。与这一案例相似的是，当有消费者投诉百事可乐的软饮料罐中发现了注射器时，公司采取了类似的策略，迅速向公众演示，用事实证明这些异物只可能是由购买者放进去的，结果，公众的喧闹很快便平息了。

第六部分：从危机中追求新的利益 危机管理的最后一个部分其实就是总结经验教训。如果一个组织在危机管理的前五个部分处理得十分妥当的话，第六个部分就可以提供一个至少能弥补部分损失和纠正混乱的机会。前面所提到的强生公司对“泰诺”事件的处理就是一个经典的案例。从商业角度看，“泰诺”危机虽然是一场悲剧，但悲剧过后，公司的声誉却明显得到了提高。其实，有时候公众可能对商业企业和政府的预期并不高，以至于公司和政府在做一件本应当做的事时却会受到热情洋溢的称赞。总之，当组织或个人面对危机时，应该以社会公众和消费者利益为重，迅速做出适当反应，及时采取补救措施，并主动地、有意识地以该事件为契机，变坏事为好事，因势利导，借题发挥。这样不但可以恢复组织和个人的信誉，而且可以扩大企业的知名度和美誉度。一个优秀的组织和个人越是在危机的时刻，越能显示出它的综合实力和整体素质。一个成熟的、健康的组织或个人与其他组织或个人的区别就在于此。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com